



**PHILIPS**

Healthcare

Consulting

# Steigerung von Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit im Zentral-OP

## Wer/Wo?

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) in Hamburg. Das Projekt „OP-Steuerung“ wurde in Zusammenarbeit mit einem Beraterteam von Philips mit dem Ziel durchgeführt, die OP-Kapazitäten zu optimieren und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

## Herausforderung

Steigende Fallzahlen am UKE fordern eine Effizienzsteigerung im Zentral-OP ohne zusätzlich verfügbare räumliche Kapazitäten. In der Vergangenheit musste häufig der OP-Ablauf kurzfristig geändert werden, was zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern führte. In den komplexen Strukturen sind Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten nicht für jeden transparent. Um diesem Umstand zu begegnen, hat das UKE ein Transformationsprojekt angestoßen und entschied sich dabei für externe Unterstützung, die über den üblichen Beratungsansatz hinausgeht.

## Lösung

Die Philips Berater erstellten zunächst eine umfassende Prozessübersicht mit allen Beteiligten. Die Ergebnisse wurden in einem von den Philips Beratern geführten CoCreate Workshop eingesetzt, um für identifizierte Handlungsfelder Lösungen zu entwickeln. In der Implementierungsphase unterstützten die Berater mit Koordination, Moderation, der Einführung von Templates und einer standardisierten Struktur.

## Ergebnisse

Das Beraterteam setzte darauf, die Expertise aller involvierten Mitarbeiter einzubeziehen. So konnte Verbesserungspotenzial schnell und präzise identifiziert werden. Gleichzeitig entwickelte sich ein Teamgeist, der die Motivation aller Beteiligten deutlich erhöhte. Erste Erfolge: Die Sperrzeiten im Zentral-OP sind um 77% reduziert und 5% mehr Operationen wurden durchgeführt – für höhere Mitarbeiterzufriedenheit und mehr wirtschaftliche Effizienz. Durch die Entwicklung und Etablierung einer Blaupause kann das UKE künftig eigene Transformationsprozesse umsetzen.

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) besteht aus mehr als 80 interdisziplinär zusammenarbeitenden Kliniken und Instituten in 14 Zentren und beschäftigt rund 13.560 Mitarbeiter. Das UKE nimmt jährlich mehr als 100.000 stationäre Patienten auf und darüber hinaus kommen mehr als 400.000 ambulante Patienten zur Behandlung. Gemeinsam mit der Medizinischen Fakultät der Universität Hamburg trägt das UKE zudem zur akademischen Ausbildung bei.



„Wir haben ganz bewusst Moderation und Methodenkompetenz eingekauft – keine fertigen Konzepte und keine Beratung im Sinne einer Empfehlung für die Umsetzung, sondern die Umsetzung selbst.“

**Pia Koch**  
Kaufmännische Leitung am UKE

### **Bessere Auslastung der OP-Ressourcen**

Um den steigenden Anforderungen und Patientenzahlen gerecht zu werden, strebt das UKE weitgehende Veränderungen an. Eine der Transformationsinitiativen der Klinik betrifft das Projekt zur OP-Steuerung. 75 bis 100 Operationen werden dort an verschiedenen Standorten täglich ausgeführt. Es könnten allerdings mehr sein, denn die Nachfrage ist weitaus größer. Zusätzliche räumliche Kapazitäten stehen derzeit jedoch nicht zur Verfügung.

Mehrere Beratungsunternehmen wurden in der Vergangenheit bereits engagiert. Deren Konzepte zielten jedoch vorrangig auf eine Kostenreduktion ab. „Das war gar nicht unser primärer Ansatzpunkt“, so Pia Koch, die Leiterin des Projekts. Sie ist kaufmännische Leiterin für das Zentrum für Anästhesiologie und Intensivmedizin sowie für die operative Medizin, die Notfallaufnahme und das OP-Management. „Unsere Frage ist eher: Wie können wir mit den vorhandenen Ressourcen mehr Leistung bringen trotz räumlicher Begrenzung.“ Das Transformationsprojekt verfolgt dabei drei große Ziele:

- Steigerung der Case-Mix-Punkte bei den operativen Eingriffen
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung der Effizienz

### **Nutzung der eigenen Kompetenzen**

„Der Veränderungsprozess muss aus der Organisation selbst getragen werden.“ Diese Erkenntnis nahm die Projektleiterin aus den Erfahrungen mit externen Beratern mit. „Es ging uns nicht um weitere Empfehlungen. Wir wollen jemanden haben, der uns auf diesem Weg auch begleitet“, so Koch. Denn in der Vergangenheit scheiterten viele Projekte an der mangelnden Akzeptanz bei den Mitarbeitern. „Es ist utopisch zu glauben, dass man mit so einer komplexen Ausgangslage innerhalb von ein oder zwei Jahren fertig ist. Das muss sich in eine kontinuierliche Verbesserung überführen lassen.“ Deshalb war es der Projektleiterin wichtig, die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeiter selbst nutzen. Diese Herangehensweise deckte

sich sehr gut mit dem CoCreate-Ansatz des Beraterteams von Philips. So entschied sich das Klinikum für einen neuen Anlauf mit dem Beraterteam. Ausschlaggebend für das UKE war die Vorgehensweise, die eigenen Mitarbeiter den Prozess aktiv gestalten zu lassen, unterstützt durch externe Moderation.

### **Gründliche Analyse des ganzen Prozesses**

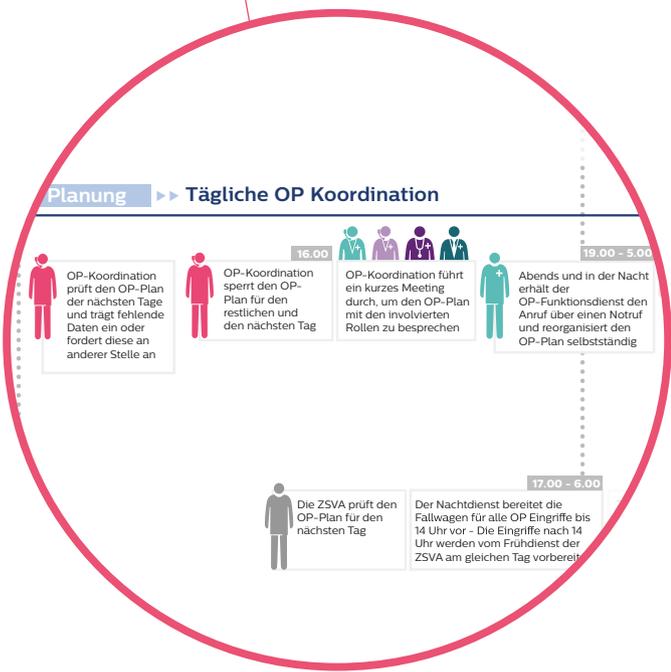
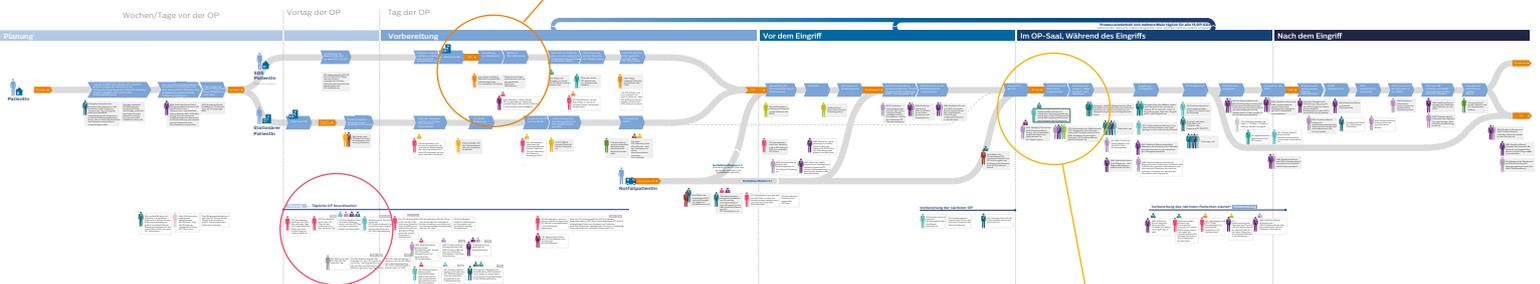
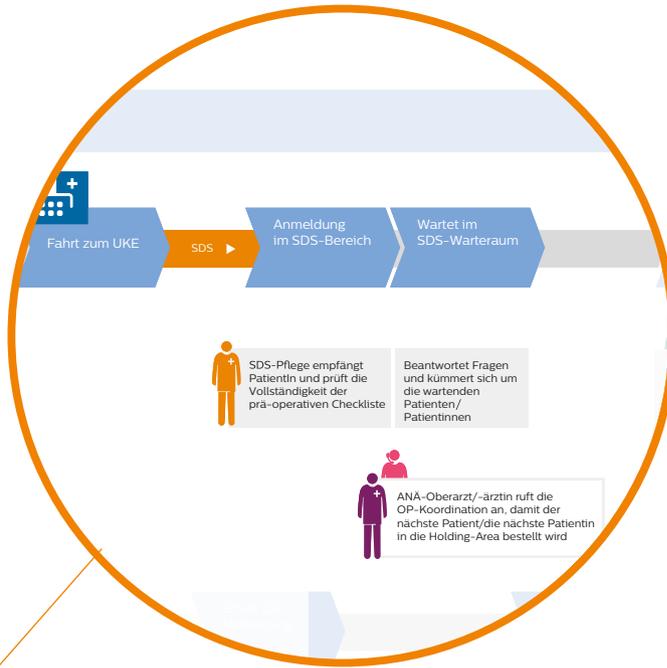
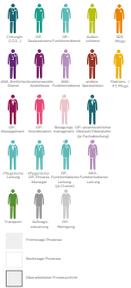
Zunächst bereitet eine interne Taskforce der Klinik den Transformationsprozess vor. Dafür sammelten die Mitarbeiter Daten, priorisierten Themenfelder und kümmerten sich um Aufbaustrukturen. Einige Monate später holte sich das UKE Unterstützung von Philips dazu.

Das Beraterteam startete mit einer umfassenden Analyse. Dabei wurden die bisherigen Beratungsergebnisse berücksichtigt und alle Fachbereiche und Abteilungen beteiligt, die vom OP-Geschehen tangiert sind. Startpunkt war der Zentral-OP selbst. Ausgehend vom dortigen Kernprozess befragten die Berater Mitarbeiter aus allen beteiligten Funktionen, vom OP-Management und Ärzten der chirurgischen Abteilungen über Anästhesisten, OP- und Anästhesie-Funktionsdienst, bis hin zum Reinigungs- und Transportservice sowie Mitarbeitern der Sterilgutversorgung und Verwaltung. In Prozessbeobachtungen und Interviews hat das Beraterteam die Informationen zum Prozessalltag und die Erfahrungen der unterschiedlichen Berufsgruppen aufgenommen und die Schnittstellen von Teilprozessen identifiziert. Die Analyse führte zu einem detaillierten Prozessposter, das die aktuellen Workflows visualisiert. Die darin enthaltenen Flussdiagramme und die Darstellung von Prozessbarrieren trugen dazu bei, gemeinsam Optimierungsmaßnahmen entwickeln zu können. Die Auswertung ergab Verbesserungspotenziale bezüglich der Pünktlichkeit des ersten Schnitts, der OP-Vorlaufzeiten und der Wechselzeiten am Nachmittag.

# Prozessposter

## Patientenpfad

### Rollen, Aufgaben & Prozesse



Das Prozessposter zeigt die Zusammenhänge der miteinander verbundenen und voneinander abhängigen Teilprozesse im Zentral-OP auf und hilft bei der Bewältigung der Komplexität.



Das UKE genießt den Ruf als vorbildliches digitales Krankenhaus. Dies spielte eine entscheidende Rolle für die Evaluation des Status quo. Denn so konnte das Beraterteam für seine Analyse auf eine umfangreiche Datenbasis zurückgreifen. Die Ergebnisse wurden mit den Prozessbeschreibungen der Mitarbeiter abgeglichen und in Bezug gesetzt. Von großem Vorteil erwies sich die Beteiligung des zentralen Controllings und der IT-Spezialisten des Hauses. „Das datenbasierte Arbeiten war angesichts der Komplexität des Prozesses entscheidend“,

so Koch. „Denn damit war es uns möglich, unsere Entscheidungen auf Basis von Fakten zu treffen und nicht nur nach dem Bauchgefühl. Außerdem konnten wir sicher sein, dass die Punkte, die wir gemeinsam mit den Beratern identifiziert haben, wirklich relevant sind und dass wir Verbesserungen auch messen können. Letzteres ist extrem wichtig.“

### CoCreate Workshop im Team

Für eine erfolgreiche Transformation ist ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation dringend notwendig. Dies erreichte das Beraterteam in einem CoCreate Workshop, an dem Mitarbeiter des Reinigungsservice und der Logistik ebenso beteiligt waren wie der OP- und Anästhesie-Funktionsdienst, Chirurgen, Anästhesisten und Vertreter der Verwaltung. Anhand des erstellten Prozessposters bearbeiteten die Teilnehmer gemeinsam die verschiedenen Themenkomplexe. Durch das Engagement der Mitarbeiter und die Moderation durch Philips konnten am Ende des Tages erste Ergebnisse als Startpunkt für die weitere Projektarbeit festgehalten werden. Der Workshop identifizierte Handlungsfelder mit einem hohen Potenzial für zielführende Veränderungen. Gleichzeitig hatte das gemeinsam entwickelte Verständnis einen positiven Effekt auf die beteiligten Mitarbeiter. „Die Kollegen haben in der Zusammenarbeit eine ganz andere Wertschätzung für sich und ihre Arbeit erfahren“, so die kaufmännische Leiterin.

Der Erfolg des Projekts drückt sich nicht zuletzt in quantitativen Ergebnissen aus. Durch die angestoßenen Veränderungen kam es zu einer Reduktion von 77% der Sperrzeiten im Zentral-OP (von 300 auf 70 Stunden pro Monat). Es konnten zudem 5%, also 1.400 mehr Eingriffe und OP-Prozeduren durchgeführt werden.

„Wir verzeichnen eine signifikante Reduktion der Sperrzeiten. Zudem haben wir deutlich mehr OPs durchgeführt, von denen ein höherer Anteil innerhalb unserer Kernarbeitszeiten liegt.“

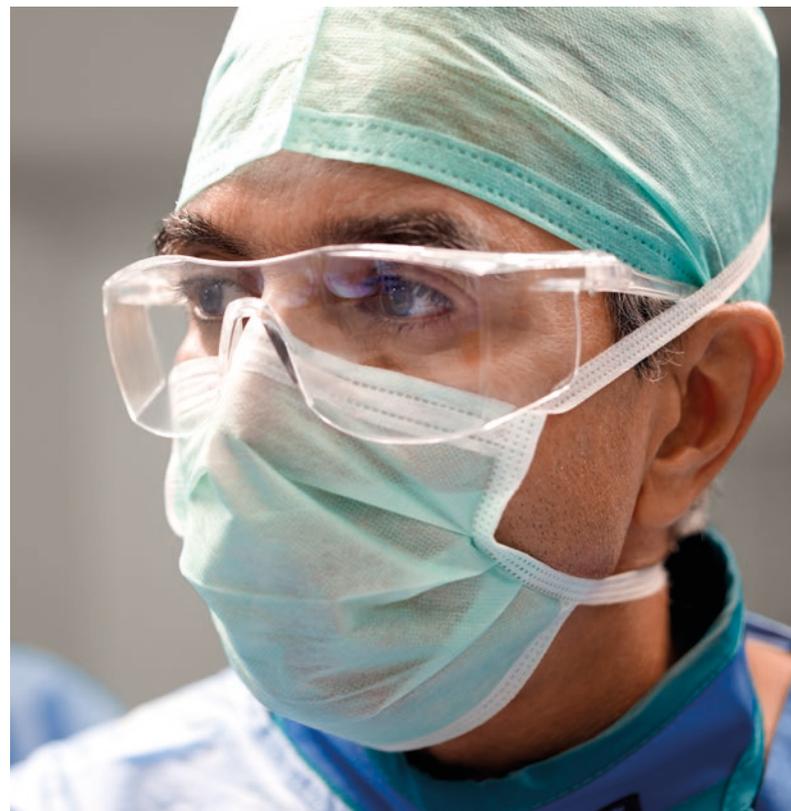
**Pia Koch**  
**Kaufmännische Leitung am UKE**

### Kennzahlen-basiertes Reporting

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg war die kontinuierliche Begleitung bei der Implementierung durch die Berater. Schließlich war es eine Vorgabe des Auftraggebers, alle Beteiligten miteinzubeziehen.

Bereits während des CoCreate Workshops wurde aus über 30 prozessübergreifenden Handlungsfeldern einzelne Teilprojekte ausgewählt und weiterbearbeitet. Hierfür wurden Teams aus allen beteiligten Abteilungen und Berufsgruppen gebildet. Die Berater von Philips moderierten und strukturierten die entsprechenden Meetings, entwickelten Templates und vermittelten Methodenwissen.

Bei der eigenständigen Weiterführung des Projektes ist für die Mitarbeiter des UKE Feedback wichtig, um zu wissen, wo sie im Transformationsprozess stehen. Dafür wird ein datenbasiertes Reporting implementiert, auf das die Mitarbeiter in den zuständigen Projektteams zugreifen können. Dieses wird auch genutzt, um Vorstand wie Mitarbeiter regelmäßig über den Projektstatus zu informieren. Dabei werden die Kennzahlen soweit reduziert, dass die Projektteams, die Zentrumsleitung, Klinikleitung, Chirurgen oder die Leiter der OP-Funktionsteams jeweils einen schnellen Überblick über die derzeitige Lage in ihrem Zuständigkeitsbereich erhalten. „Im Grunde haben wir keine Geheimnisse. Jeder könnte alles sehen. Aber die Erfahrung zeigt, das will nicht jeder“, erklärt Koch. „Bevor da eine Müdigkeit eintritt, werden die Kennzahlen dann auf Wunsch geliefert.“



### Blaupause für Verbesserungsprozesse

Neben der Optimierung der Abläufe im Zentral-OP sollte in Zusammenarbeit mit Philips eine standardisierte Blaupause entstehen, mit der das UKE die Transformation eigenständig weiter vorantreiben kann. Diese beinhaltet die Etablierung einer Organisationsstruktur aus Lenkungsgruppe und Teilprojekten, in der Kommunikations- und Informationsflüsse transparent gesteuert werden können.

Neben der Struktur gaben die Philips Berater praktische Hilfestellung, wie sich Projektarbeit sinnvoll organisieren lässt, erarbeiteten mit den Teams Arbeitsmittel, wie z.B. eine Kompetenzmatrix für den Funktionsdienst, und übertrugen die Methoden auf weitere Fachbereiche. Damit sind die Mitarbeiter zukünftig in der Lage, selbst Projekte zu initiieren und umzusetzen. Im OP-Bereich hängt das Prozessposter und erinnert alle Mitarbeiter daran, dass ein dynamischer Transformationsprozess ständige Verbesserung erfordert.

### Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Aus dem Projekt resultierte ein neuer Teamgeist – auch dank dem besseren Verständnis für andere beteiligte Berufsgruppen. Generell konnte sich eine positive, wertschätzende Gesprächskultur etablieren, wie Koch beobachtet hat: „Die Hemmung, aufeinander zuzugehen, ist deutlich geschwunden. Und das finde ich schön. Es macht wirklich Spaß, wenn man in der täglichen Arbeit miteinander Dinge bewegt.“ Das UKE hat sich auf den Weg gemacht. Nicht nur die Richtung stimmt. Auch das erfolgreiche Fortschreiten der Transformation im Team motiviert die Mitarbeiter, weitere Etappen in Angriff zu nehmen.

„Wir wollten mehr aus unseren festgesetzten Strukturen machen, mit dem vorhandenen Personal. Wir haben eine klassische Effizienzsteigerung mit zufriedenen Mitarbeitern erreicht, die sich wahrgenommen fühlen. Auch der Austausch untereinander ist besser geworden. Toll!“

**Pia Koch**

Kaufmännische Leitung am UKE

## Die Ergebnisse umfassen:



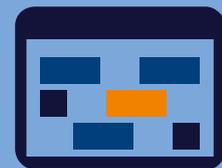
**77% reduzierte Sperrzeiten** im Zentral-OP



**1400 mehr Operationen**



Steigerung der **Mitarbeiterzufriedenheit**



**Blaupause** für zukünftige Transformationsprojekte

Die Ergebnisse von Fallstudien lassen sich nicht prädiktiv auf andere Fälle übertragen. Die Ergebnisse können in anderen Fällen abweichen.